



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA
ANNISKELURAVINTOLALLE**

Tommi Muurila

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2008
Työn ohjaaja: Liisa Heinonen

TAMPERE 2008



Tekijä:	Tommi Muurila	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Liiketoimintasuunnitelma anniskeluravintolalle	
Title in English:	Writing a business plan for a serving restaurant	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2008	
Työn ohjaaja:	Liisa Heinonen	Sivumäärä: 41

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tehtiin vuonna 2009 avautuvalle anniskeluravintolalle. Anniskeluravintola perustetaan Tampereen ydinkeskustaan lähelle suuria potentiaalisia asiakasvirtoja. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu pohjaksi ravintolan konkreettisen toiminnan aloittamiseen ja yksityiskohtaisen suunnittelun avuksi.

Työn tavoitteena oli laatia anniskeluravintolan liiketoimintasuunnitelma, joka palvelisi hanketta työstävien yrittäjien tarpeita. Valmis liiketoimintasuunnitelma toimii hankkeen ohjenuorana ja sitä noudattamalla ravintolasta tulee visioidensa mukaisesti kannattava yritys.

Opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, mikä on luonnollista liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Teoriaosuuden materiaali koostuu pääasiassa alan kirjallisuudesta, jota on runsaasti. Tietoa kerättiin myös internetistä ja erilaisista tutkimuksista. Yleistä näkemystä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tekijälle antoi yrittäjyyden ja markkinoinnin opinnot Tampereen ammattikorkeakoulun proAkatemiassa sekä aiempi työkokemus ja yrittäjätausta.

Valmis työ luo pohjan anniskeluravintolan liiketoiminnan jatkosuunnitteluun ja käynnistämiseen. Yrityksen perustajat käyttävät työtä runkona hanketta eteenpäin viedessään.

Avainsanat:	liiketoimintasuunnitelma	yrityksen perustaminen
	yritystoiminta	markkinointisuunnitelma

Writer: Tommi Muurila

Study program: Business economics

Title: Business plan for a serving restaurant

Title in Finnish: Liiketoimintasuunnitelma anniskeluravintolalle

**Hand in month
and -
year:** November 2008

Mentors: Liisa Heinonen

Pages: 41

SUMMARY

The final thesis was carried out for a serving restaurant that will be opened in 2009. The serving restaurant will be set up in Tampere city centre in close proximity to large streams of potential customers. The business plan is intended to serve as a foundation for the concrete start of the restaurant, and will be a basis for further detailed planning.

The goal was to create a business plan for the serving restaurant, which would contribute to a project on the needs of entrepreneurs. The complete business plan aids the project and functions as a guide. By following the guide, the restaurant will be a profitable business in line with its vision.

The subject was familiar, since the writer of this thesis is involved in the implementation of the project.

The final thesis is a qualitative study, which is a natural for a business plan. The material of the theory part consists mainly of the literature concerning the business field, of which plenty exists. Information was collected from the internet and from various studies. The entrepreneurship and marketing studies of Tampere Polytechnic's proAcademy provided a general view of drawing up a business plan for the writer. He was also able to draw on previous work experience and an entrepreneurial background.

The finished thesis creates a foundation for the detailed planning of businesses and start-ups. The company's founders will use the work as a backbone when proceeding with the project.

Key words: a business plan company start-up enterprise
marketing plan

1 Johdanto	5
2 Yrittäjyyden taustaa	6
3 Arvot ja päämäärät	7
3.1 Missio	7
3.2 Liikeidea	7
3.3 Visio	8
3.4 Yrityksen arvot	9
3.5 Arvolupaus	9
4 Organisaatio	11
4.1 Organisaation rakenne	11
4.2 Yrityksemme organisaation rakenne	12
4.2.1 Hallitus	12
4.2.2 Johtoryhmä	12
4.2.3 Toimitusjohtaja	12
4.2.4 Toimipisteiden johtajat	12
4.2.5 Tiimit	13
4.2.6 Työntekijät	13
5 Henkilöstösuunnittelu	13
5.1 Henkilöstöhankinta	13
5.2 Henkilöstön perehdyttäminen	14
6 Osaamisprofiili	14
6.1 Aineettoman pääoman mittaaminen	15
6.1.1 Osaamistasot	16
6.1.2 Johtaminen ja valmentaminen	17
6.1.3 Toimintaympäristön tuntemus	18
6.1.4 Viestintä- ja vuorovaikutus taidot	18
6.1.5 Oman työn johtaminen	19
6.1.6 Oppiminen ja ongelman ratkaisu	19
6.1.7 Ammatillinen liiketoiminta osaaminen	20
6.2 Työperheet	20
7 Asiakkuudet ja markkinointi	21
7.1 Asiakkuudet	21
7.1.1 Asiakkaan sitouttaminen kanta-asiakkuudella	22
7.1.2 Uusien asiakkaiden hankkiminen	23
7.2 Digitaalinen markkinointi	23
7.3 Ravintolan web-sivujen rakenne	24
7.3.1 Etusivu (index)	25
7.3.2 Minun ravintolani –sivu	26
7.3.3 Ravintola-sivu	26
7.3.4 Muuta-sivu	26
7.3.5 Palaute-sivu	27
7.3.6 Yhteystiedot-sivu	27
8 Sidosryhmät	28
9 Toimiympäristö ja -ala	29
9.1 Toimialan tunnuslukuja	30
10 Yritysmuodot	32
10.1 Yleisimmät yritysmuodot	32
10.2 Yritysmuodon valinta	33
11 Rahoitusmuodot ja rahoitusmarkkinat	34

11.1 Osakeyhtiön rahoitus.....	35
11.1.1 Venture Capital – yhtiöt.....	36
11.2 Ravintolan oman pääoman muodostuminen	37
11.3 Vieras pääoma.....	38
11.3.1 Tilimuotoinen vieras pääoma.....	38
11.3.2 Korko	38
11.3.3 Yrityskiinnitys.....	38
11.3.4 Kiinnityksen kohde	39
Lähteet	40

1 Johdanto

Olen pitkään ollut kiinnostunut ravintola-alasta sekä siihen liittyvästä yritystoiminnasta. Päätin lähteä suunnittelemaan oman yrityksen perustamista ravintola-alalle, johon loogisena aloituksena mielestäni tämä opinnäytetyö sopii hyvin.

Aiheen valintaa tuki opintoni Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketalouden yrittäjyyden koulutusohjelmassa eli proAkatemialla. Opintojeni aikana saamiani perustietoja täydensin yrityksen yritystoimintaa ja sosiaalista mediaa käsittelevällä kirjallisuudella, jota on olemassa runsaasti yritystoiminnan osalta.

Osakkaina perustettavassa osakeyhtiössä ovat Tommi Muurila, Tiia Koskinen ja rakennusalan yritys. Tommi Muurila on perustajajäsen Ilogia osk:ssa, jossa hän on toteuttanut useita projekteja. Hän kuuluu Ilogia osk:n hallitukseen.

Muurila opiskelee Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja yrittäjyyttä. Työkokemusta Muurilalla on leipomo- ja rakennusosalta. Tällä hetkellä Muurila työskentelee OP-Pohjolassa rahoitus- ja sijoitusneuvojana. Yrittäjänä Muurila on toiminut markkinointiviestinnän alalla vuodesta 2005 ja rakennusosalalla vuodesta 2007.

Rakennusalan yritys on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Yhtiö on Suomen laajuisesti toimiva rakennusteknisiä palveluja tarjoava yritys, joka on toiminut lähes 30 vuotta erityisalanaan vuokrakerrostalojen saneeraukset sekä huoltoasemien mittarikenttien ja myymälöiden rakentaminen ja saneeraukset.

2 Yrittäjyyden taustaa

Yrittäjien osuus koko Suomen työllisistä on 9,1% kauppa- ja teollisuusministeriön Yrittäjyyskatsauksen 2006 mukaan.

Kuntien ja Suomen valtioneuvoston pitkän aikavälin strategiana on saada Suomeen lisää yrittäjiä. Yrittäjien määrä on Tilastokeskuksen selvityksen mukaan laskussa ja yrittäjät ikääntyvät niin, että myös ulkomaalaisia tarvitaan paikkaamaan syntyvää vajetta. Suomessa on maailmanlaajuisesti tarkastellen vain vähän yrittäjiä muihin maihin verrattuna. Suomen korkea verotus on keskeinen syy siihen, miksi yrittäjyys ei houkuttele. Suomalainen työvoimapolitiikka ei myöskään ole ollut yrittämiselle suotuisa. Yrittämiseen on kannustettu lähinnä suhdannevaihtelujen inspiroimana, mikä on ollut räikeässä ristiriidassa olosuhteiden kanssa. Yrittäjiä on toisin sanoen haluttu lisää silloin, kun yrittäjyyden edellytykset ovat olleet heikoimmat.

Kun Suomen taloudesta poistui 1990-luvun laman aikana lähes 450 000 työpaikkaa, poliitikot asettivat toiveensa uusien työpaikkojen luomisesta yrittäjiin. Nuoria ja työttömiä kehoitettiin työllistämään itsensä, sillä yritykset ja julkishallinto eivät siihen kyenneet. Samaan aikaan monet yrittäjät olivat ajautuneet talouskriisiin takia vararikoon tai pysyvään ylivelkaantumiseen. Ulospääsyä näistä ongelmista ei useinkaan ollut henkilökohtaisten takausten vuoksi. Vuosien 1991–1993 välisenä aikana noin viisi prosenttia yrityksistä haettiin konkurssiin.

Yrittäjyyttä tukevat toimet ovat perustuneet Suomessa erilaisten kehitysyhtiöiden ja organisaatioiden perustamiseen, jotka pyrkivät tarjoamaan asiantuntijapalveluita yrittäjiksi aikoville. Näitä ovat muiden muassa uusyrittäjyyskeskukset, yrityshautomot ja tiedepuistot. Yrityksen perustamiseen on mahdollista saada julkista rahoitusta. Yrittäjyyttä voi myös opiskella sekä pää- että sivuaineena yliopistossa.
(Wikipedia. [online] [13.10.2007]. fi.wikipedia.org/wiki/Yritt%C3%A4jyys)

Tampereen ammattikorkeakoulussa proAkatemia on yrittäjyyden erillisyksikkö, jossa opiskelee liiketalouden ja tietojenkäsittelyn opiskelijoita. ProAkatemiasta valmistuu tradenomeja, joilla on vahva pohja yrittäjyyteen. ProAkatemia pyrkii osaltaan muokkaamaan yrittäjyysvastaisia asenteita positiivisemmiksi.

3 Arvot ja päämäärät

3.1 Missio

Missio on tiivis keskitetty kuvaus siitä, miksi organisaatio on olemassa. Missio voidaan myös nähdä organisaation perustehtävänä ja -tarkoituksena, johon sen toiminnot tähtäävät, sekä niinä arvoina, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintoja. Missiossa tulee myös määrittää, kuinka organisaatio aikoo kilpailla ja tuottaa arvoa asiakkaille. (Kaplan & Norton 2003:56)

Tarjoamme asiakkaillemme korkealaatuisia anniskeluravintolatuotteita trendikkäässä ja viihtyisässä ympäristössä, jonka luomisessa asiakkaan rooli on merkittävä.

Yrityksen taloudellinen missio on se, että yritys toimii terveellä pohjalla, johon liittyy kannattava kasvu, osakkeenomistajien arvon kasvu ja taloudellisten palkkioiden tarjoaminen työntekijöille.

Yhteiskunnallisen mission mukaan yritys tunnistaa liiketoiminnan roolin yhteiskunnassa ja tekee aloitteita elämän olojen parantamiseksi paikallisella ja kansallisella tasolla sekä noudattaa korkeita eettisiä ja moraalisia yhteiskunnan arvoja alkoholijuomien jakelussa.

3.2 Liikeidea

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Liikeidea sisältää kuvaukset markkinoista, tuotteista ja organisaation toimintatavasta. Liikeidea kuvaa yrityksen vahvoja puolia kilpailijoihin verrattuna.

Liikeidean tulisi sisältää jotain uutta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden. Hyviä liikeideoita voi löytää vieraasta ympäristöstä, toiselta paikkakunnalta tai ulkomailta ja soveltaa niitä omiin olosuhteisiin. (Edu.[online] [13.10.2007].

www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=2&fail=alkava_yritys_toiminta_ajatuksen_ja_liikeidean_kehittaminen.htm)

Yrityksemme on nykyaikainen ja asiakasta osallistava anniskeluravintola, joka hyödyntää sähköistä viestintää markkinoinnissa ja asiakkaiden sitouttamisessa.

Yrityksessä käytetään asiakkaan sitouttamisessa sähköisiä keinoja, kuten esimerkiksi internetiä. Internet toimii työkaluna asiakkaan ja yrityksen välillä interaktiivisessa viestinnässä ja vaikuttamisessa. Yrityksellä on tavoitteena luoda asiakaskunnastaan yhteisö, joka sitoutetaan sosiaalisen median avulla.

Asiakkaat voivat muun muassa äänestämällä vaikuttaa internetin kautta ravintolan toimintaan. Esimerkiksi sisustus muuttuu jatkuvasti asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Muuttuvia sisustuselementtejä ovat vuokrataulut, pienhuonekalut, tekstiilit ja somisteet. Lisäksi ravintolassa on valaistusjärjestelmä, jolla voi helposti vaihtaa ravintolan tunnelmaa ja värimaailmaa.

Myös musiikin ja laajakankailla nähtävien audio-visuaalisten elementtien tai lähetysten valintaan asiakkaat voivat osallistua ravintolan internet-sivuilla. Asiakkaiden tottuessa käyttämään vaikutusvaltaansa yrityksen sähköisten palvelujen kautta, yritys pystyy hyödyntämään asiakkailta saamaansa tietoa nousevien trendi- ja muotivirtausten tunnistamiseen.

Asiakkaat kokevat hyötyvänsä sivustosta vaikka eivät olisi ravintolan aktiivisia käyttäjiä. Ravintolan tunnelma ja ihmisten välinen vuorovaikutus voidaan saavuttaa myös pelkästään käyttämällä web-palveluja.

Perustettava yritys työllistää sekä meidät että muita ulkopuolisia henkilöitä. Myös tamperelaisten kuluttajien palvelutarjonta laajenee.

3.3 Visio

Visio on lyhyt kuvaus, joka määrittää organisaation tavoitteet keskipitkällä (kolme vuotta) ja pitkällä aikavälillä (kymmenen vuotta). Vision tulisi olla markkinasuuntautunut ja sen tulisi ilmaista – usein värikkäiden tai ”visionääristen” käsitteiden avulla - millaiselta organisaatio haluaa näyttää muiden silmissä.

(Norton & Kaplan 2003:56)

Vuonna 2018 yrityksemme toimii kaikissa Suomen kasvukeskuksissa. Yritys on tunnettu trendikkyystään ja vaikuttaa alan trendisuuntauksiin. Yritys kohottaa asiakkaidensa statusarvoa. Sähköiset palvelumme ovat osa asiakkaiden arkirutiineja.

3.4 Yrityksen arvot

Asiakastyytyväisyys

Toimimme ja kehitämme yritystä asiakkaan näkökulmasta katsoen.

Yksilön osallistaminen

Uskomme, että yrityksen menestyksen perustekijöitä on sekä työntekijän että asiakkaan ottaminen mukaan yrityksen kehitykseen.

Ajankohtaisuus

Tarjoamme ajanhermolla olevan ympäristön ja tuotteet sekä trendikkään tavan viettää vapaa-aikaa.

Tuloksellisuus

Yrityksessämme työskennellään strategian ja tavoitteiden mukaan.

Kehitys

Kehitämme yritystä jatkuvasti, jotta sen imago ja toiminta pysyvät tuoreina.

3.5 Arvolupaus

Kasvustrategia edellyttää asiakasnäkökulmasta annettua arvolupaus, joka kertoo, kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa kohdesegmenteille. Strategiakartan asiakasnäkökulmassa johtajat määrittelevät ne asiakassegmentit, joissa liiketoimintayksikön tuloksia mitataan.

Asiakasnäkökulmassa on yleensä useita mittareita:

- asiakastyytyväisyys,
- asiakkaiden säilyttäminen,
- uusien asiakkaiden hankkiminen,
- kannattavat asiakassuhteet sekä
- markkinaosuus asiakkaan hankinnoista.

Näitä yleisiä asiakasnäkökulman tulosmittareita voidaan tarkastella syy ja seuraus -suhteina.

(Norton & Kaplan 2003:60)

Asiakkaamme nauttivat korkealaatuisesta palvelusta ympäristössä jossa viihtyy ja vapaa-ajan viettäminen on mieltä. Toimintamme on uudella ja asiakasta osallistavalla tavalla asiakaslähtöistä. Muutomme asiakkaiden toiveiden mukaisesti

Pysyvät asiakassuhteet edellyttävät tyytyväisiä asiakkaita, siksi yrityksessämme panostetaan asiakkaiden rooliin ravintolan kehityksessä. Asiakkaat pääsevät voimakkaasti vaikuttamaan ravintolan ilmapiiriin, esimerkiksi, millainen on ravintolan musiikki, tarjonta ja sisustus. Sähköisten kanavien avulla asiakkaan on mahdollista muokata palveluita helpolla tavalla kotoa, töistä tai koulusta käsin.

Asiakkaan säilyttäminen maksaa vähemmän kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tavoitteena on, että asiakkaat viihtyvät, koska tuntevat olonsa kotoisaksi.

(Norton & Kaplan 2003:60,62)

Toiminnan johtaminen parempaa tehokkuutta tavoitellen auttaa organisaatioita kokoamaan arvolutapaukseensa tärkeitä elementtejä, kuten kilpailukykyiset hinnat ja alhaiset kokonaiskustannukset. Tavoitteissa kannattaa huomioida myös sopiva laatu sekä nopeat ja oikea-aikaiset toimitukset.

(Norton & Kaplan 2003:97)

4 Organisaatio

Liiketoimintamallin ohella yrityksen tulee pohtia myös sisäiseen organisointiin liittyviä asioita. Uuden yrityksen ei tarvitse laatia monimutkaista kaaviota koko organisaatiosta. Tärkeämpää on, että yritys jakaa vastuualueet selvästi ja suunnittelee yksinkertaisen organisaatorakenteen, johon sisältyy vain muutama taso. Tarkemman organisaatorakenteen kannattaa antaa kehittyä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Organisaation pitää olla joustava ja kyetä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joten toimintaansa aloittavan yrityksen tulisi olla valmis muuttamaan organisaatiotaan useita kertoja ensimmäisten toimintavuosien aikana.

4.1 Organisaation rakenne

Liiketoimintamallin määrittämisen jälkeen yrityksen vastuualueet voidaan määrittää selkeästi, nimetään kuka vastaa mistäkin tehtävästä ja alueesta. Organisaation pitäminen yksinkertaisena varmistaa sen, että jokainen johtoryhmän jäsen ottaa vastuulleen selvästi määritellyt tehtävät ja suorittaa ne itsenäisesti. Vastuunjaon ja muodollisen organisaatorakenteen ei kuitenkaan saa antaa jäykistää yrityksen toimintaa, joten sisäistä koordinaatiota eri toimintojen välillä tarvitaan. Näin varmistetaan, että eri tahojen toimenpiteet ovat samansuuntaisia johtoryhmän jäsenet voivat tarvittaessa hoitaa toistensa työtehtäviä lyhyelläkin varoitusaajalla. (McKinsey & Company 2000:88)

Yrityksen prosessit ovat eri osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin organisaation jäsenet ja yksiköt osallistuvat. Rakenne taas viittaa organisaatioiden verraten pysyviin tai kiinteisiin ominaisuuksiin, jotka ovat tulos osaksi tietoisesta organisaatiotyöstä, osaksi yhteisössä itsekseen tapahtuvasta organisoitumisesta.

Organisaatorakenteen katsotaan koostuvan tavallisesti seuraavista osatekijöistä:

1. Tehtävä rakenne, eli tehtävät ja suoritukset, jotka on sovittu kohdistettavaksi organisaation eri jäsenille ja yksiköille.
2. Raportointi- ja ohjaussuhteet organisaation jäsenten, ryhmien ja mahdollisesti näiden johtajien välillä.
3. Koordinointijärjestelmät, jotka tarkoittavat eri ohjaustoimia ja informaatio tuotantoa.

(Vanhala, Laukkanen ja Koskinen 2002:187-189)

4.2 Yrityksemme organisaation rakenne

Yrityksen hallinnollisena elimenä toimii hallitus, jossa on edustettuna kaikki kolme omistajatahoa ja toimitusjohtaja. Hallitus vastaa strategisista linjauksista ja suurimmista investoinneista. Hallitus kokoontuu neljästä kuuteen kertaa vuodessa.

4.2.1 Hallitus

Hallituksen tukena toimii johtoryhmä, jossa on edustus hallituksesta, yrityksen johdosta, vuoropäälliköistä ja henkilöstön edustaja. Yritystoiminnan alkuvaiheessa hallituksen ja johdon edustaja on sama henkilö, mutta yrityksen laajentuessa voi ilmetä tarve johdon omalle edustajalle.

4.2.2 Johtoryhmä

Johtoryhmän päätehtävä on päättää ja sopia yrityksen päivittäisistä asioista ja valmistella asioita, kuten uudistuksia hallitukselle. Johtoryhmässä käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi asiakkailta saadun tiedon käsittely ja käytäntöön viemisen valmistelu. Asiakkailta saadun tiedon perusteella muokataan ja kehitetään toimintaa, esimerkiksi tuotevalikoimaa ja liiketilan viihtyvyyttä. Henkilöstön toiminnan ohjaaminen tavoiteseurannalla ja tavoitteita asettamalla takaa asiakkaiden toiveiden toteutumisen. Johtoryhmä kokoontuu kuukausittain.

4.2.3 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja vastaa yrityksen operatiivisesta toiminnasta, eli arkirutiinien hoitamisesta. Hän päättää pienemmistä uudistuksista ja investoinneista. Hän toimii yhteyshenkilönä keskeisten sidosryhmien kanssa sekä vastaa rekrytoinnista.

4.2.4 Toimipisteiden johtajat

Toimipisteiden johtajat toimivat omassa toimipisteessään tiimin lähiesimiehenä ja vastaavat toimipisteen arkirutiinien hoitamisesta. Esimerkkeinä hallintoon liittyvät tehtävät, työvuorolistat ja tavaratilaukset.

4.2.5 Tiimit

Tiimit vastaavat asiakaspalvelusta ja myynnistä. Tiimit toimivat heille asetettujen tiimi ja henkilökohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi joillakin henkilöillä voi olla omia vastuu tehtäviä, kuten vastaaminen ulkomainnon ajantasaisuudesta ja siisteydestä.

4.2.6 Työntekijät

Jokaiselle työntekijälle laaditaan kirjallinen toimenkuva, jossa määritellään työnkuva ja henkilökohtaiset vastuualueet ja -toimet. Toimenkuvat muokkaantuvat tulevan henkilöstön osaamisen mukaan, jolloin mahdollistuu yksityiskohtaisten toimenkuvien laatiminen. Alkuvaiheessa organisaatio tulee varmasti olemaan yksinkertaisempi, kuin aiemmin kuvattu. Jo perustamisvaiheessa on tärkeää mahdollistaa organisaation joustava ja tehokas kasvu.

5 Henkilöstösuunnittelu

Yrityksen tarpeita laadullisesti ja määrällisesti mahdollisimman hyvin vastaavan työvoiman hankkiminen ja ylläpitäminen ovat yrityksen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä asioita

5.1 Henkilöstöhankinta

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa erilaisten virallisten ja epävirallisten rekrytointikanavien kautta suoritettua henkilöstön hankintaa. Tällaisia virallisia rekrytointikanavia ovat mm. lehti-ilmoittelu, työvoimatoimistot, muut työnvälitystä harjoittavat toimistot ja oppilaitokset.

Epävirallisia rekrytointikanavia taas ovat mm. aikaisemmin yrityksen palveluksessa olleet henkilöt tai oma-aloitteisesti työtä hakevat. Välimaastoon sijoittuu internet-rekrytointi, jossa hakija voi jättää tietonsa mahdollisia avoinna olevia tai avautuvia paikkoja varten. Inhimillinen osaaminen antaa yritykselle kilpailuedun. Yritykset pienentävät riskiä mm. solmimalla enenevässä määrin määräaikaista työsuhteita, jotka sitten voidaan tarvittaessa myöhemmin vakinaistaa.
(Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002:327-329)

Koska yrityksen suurin alkuinvestointipäätös koskettaa juuri rekrytointia, on siihen panostettava niin aikaa kuin rahaa. Yrityksen toiminnan edellytyksenä on inhimillisen eli aineettoman pääoman onnistunut hankinta. Rekrytoinnissa tullaan hyödyntämään erityisesti sähköistä mediaa, kuten yrityksen omia verkkosivuja. Sivuille voidaan ennen yritystoiminnan varsinaista aloittamista laittaa rekrytointia tukevaa materiaalia ja informaatiota työnhakijalle. Lisäksi yrittäjien omia verkostoja tullaan hyödyntämään rekrytoinnissa.

5.2 Henkilöstön perehdyttäminen

Tämän päivän yritysmaailmassa osaamista korostetaan yrityksen keskeisenä kilpailuetuna. Osaamista työntekijät kartuttavat sekä työssä oppimalla ja harjaantumalla että erilaisen omaehtoisen koulutuksen ja työnantajan järjestämän kehittämistoiminnan avulla.

Henkilöstön kehittämisellä (Human Resource Development, HRD) tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa ylläpidetään ja parannetaan (esim. koulutusten avulla). Tavoitteena on, että henkilöstö pystyy hoitamaan menestyksellisesti nykyiset tehtävänsä ja että sillä on valmiudet suoriutua myös tulevista tehtävistä. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002:330)

6 Osaamisprofiili

Osaamisprofiili on viitekehys, jota henkilöstöosasto voi käyttää rekrytoidessaan, palkatessaan, kouluttaessaan ja kehittäessään ihmisiä kyseiseen tehtävään. Osaamisprofiili rakentuu kolmesta osa-alueesta. Osa-alueet ovat tiedot, taidot ja arvot.

Tiedot: yleinen perustietämys, jota työn suorittaminen edellyttää. Tämä tarkoittaa työkohtaista tietämystä (esim. aihepiirin asiantuntemusta), sekä sitä ympäröivää tietämystä (esim. asiakkaan tunteminen), joka sovittaa työkohtaisen tietämyksen tiettyyn työympäristöön.

Taidot, joita tarvitaan yleisen tietämyspohjan saamiseksi ovat esim. neuvottelu, konsultointi tai projektinjohtamistaidot.

Arvot: sellaiset ominaisuudet tai käyttäytymismallit, jotka saavat aikaan erinomaisia tuloksia tietyssä työssä. Toiset työt vaativat tiimityötaitoja ja toiset tehtävät keskittyvät asiakkaaseen. Arvojen liittäminen työhön on keskeistä.

(Kaplan, Norton 2003:235)

6.1 Aineettoman pääoman mittaaminen

Ensisilmäyksellä aineettoman pääoman – työntekijöiden osaamisen sen kohdistamisen, tietotekniikan, organisaation ilmapiirin ja kulttuurin – mittaaminen näyttää toivottomalta. Aineetonta pääomaa ei tulekaan mitata sen mukaan, kuinka paljon rahaa sen kehittämiseen on käytetty, eikä sen arvoa tule mitata henkilöstöhallinnon- ja tietotekniikka osaamisen ja arvojen erillisellä arvioinnilla. Aineettoman pääoman arvo syntyy siitä, kuinka hyvin se kohtaa yrityksen strategiaan prioriteetteihin, ei siitä, kuinka paljon sen tuottaminen maksaa tai minkä arvoista se itsestään on. (Norton & Kaplan 2004:215)

Inhimillinen pääoma on linkitettävä strategiaan. Strategiakartta kuvaa ne sisäiset prosessit, jotka tuottavat differoimista strategian kannalta. Näissä prosesseissa määritellään strategiset työperheet, joiden ansiosta tärkeät sisäiset prosessit voidaan suorittaa poikkeuksellisen hyvin. Strategisia työperheitä varten tulee laatia osaamisprofiilit, joita käyttäen mitataan inhimillisen pääoman valmius ja strategisen osaamisen välinen kuilu. Kulut muodostavat perustan inhimillisen pääoman kehitysohjelmille, jotka lisäävät organisaation strategisen inhimillisen pääoman valmiutta. (Norton & Kaplan 2004:244)

Olemme määrittäneet yritykselle aineettoman pääoman mittaamiseksi osaamisprofiilit. Osaamistason avulla on määriteltty vaatimukset, jotka henkilön tulee täyttää saavuttaakseen kyseisen tason eri osaamisen osa-alueella. Osaamisprofiileja voidaan hyödyntää jo rekrytointi vaiheessa arvioidessa työnhakijoiden pätevyyttä. Myöhemmässä vaiheessa voidaan asettaa henkilöstölle tavoitteita hyödyntäen osaamisprofiileja.

6.1.1 Osaamistasot

- | | |
|---|--|
| 0 | Osaamista ei vielä ole. |
| 1 | Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen pelisääntöjen ja ohjeiden mukaan. Hänellä on perustiedot osaamisalueen asioista. |
| 2 | Ei erillistä osaamisen kuvausta (asettuu tason 1 ja 3 välille, eli osittain osaaminen tasolla 3, mutta osaaminen ei täyttää kaikilta osin tason 3 vaatimuksia) |
| 3 | Osaaminen on ammattiosaamista. Henkilö toteuttaa tehtäviään osaamisalueen asioista itsenäisesti. Hänellä on monipuolista tietämystä ja näkemystä alueen asioista ja hän osaa soveltaa tietämystään joustavasti ja monipuolisesti. |
| 4 | Ei erillistä osaamisen kuvausta (asettuu tason 3 ja 5 välille, eli osittain osaaminen tasolla 5, mutta osaaminen ei täyttää kaikilta osin tason 5 vaatimuksia) |
| 5 | Osaaminen on osaamisalueen asiantuntijaosaamista. Henkilö näkee osaamisalueen asiat laajasti kokonaisuuksina ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko yrityksen kannalta. |

6.1.2 Johtaminen ja valmentaminen

Taso 1

Henkilö tuntee johtamista ja esimiestyötä ohjaavat periaatteet ja käytännöt ja osaa soveltaa niitä. Ymmärtää strategian merkityksen ja osaa muuttaa sen käytännön tuloksekkaaksi toiminnaksi. Sitouttaa henkilöstön tavoitteisiin osallistumalla heidän toiminnan suunniteluun ja arviointiin (kehityskeskustelut). Hoitaa käytännön organisointia ja mahdollistaa henkilöstön tehokkaan työskentelyn.

Taso 3

Henkilö osallistuu strategian suunniteluun ja kehittämiseen oman vastuualueensa osalta. Osaa soveltaa yrityksen johtamiskulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa vaativissa tilanteissa yrityksen arvojen mukaisesti. Toteuttaa asetettuja tavoitteita, toimintamalleja ja toimeenpanee päätöksiä. Kehittää systemaattisesti toimintaa. Viestii innovatiivisesti ja selkeästi, niin alaisten, työkavereiden kuin johdon suuntaan. Antaa palautetta rakentavasti ja osaa ottaa palautettavastaan, sekä muuttaa toimintaa palautteen mukaisesti. Ohjaa, kannustaa ja luo edellytyksiä alaisilleen työsuoritusten ja ammatilliseen kehittymiseen. Osaa käsitellä ja ratkaista ongelmia ammattimaisesti.

Taso 5

Henkilö osaa havainnoida ja tulkita toimintaympäristön kehitystä strategian kannalta. Kehittää organisaatiota ja johtamiskulttuuria. Toimii valmentavalla otteella kehittäessään työyhteisöä. Kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa esimerkillisesti työyhteisön jäsenenä.

6.1.3 Toimintaympäristön tuntemus

Taso 1

Seuraa alan trendejä ja muotivirtauksia. Jakaa tietämystään työyhteisössä. Tuntee ravintola-alan ja seuraa kehitystä mediasta.

Taso3

Rakentaa verkostoja ja seuraa aktiivisesti kilpailijoita, heidän tuotteitaan ja toimitapojaan. Hyödyntää saamaansa tietoa asiakaspalvelussa ja työyhteisön kehittämisessä. Ymmärtää kilpailu tilanteen merkityksen yrityksen toimintaan ja seuraa ammattijulkaisuja aktiivisesti. Osaa huomioida ympäristön muutokset työssään.

Taso 5

Analysoi ja ennakoii alan trendejä ja muotivirtauksia pyrkien vaikuttamaan niihin paikallisella tasolla. Luo asiakkaille lisäarvoa tietämyksellään. Tuo tietämyksensä ja osaamisensa esille niin muulle henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Käyttää analysointia ja ennakointia rakentaessaan yrityksen verkostoja.

6.1.4 Viestintä- ja vuorovaikutus taidot

Taso1

Osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa. Ymmärtää toimivan vuorovaikutuksen merkityksen tulokselliseen työhön ja työviihtyvyyteen. Osaa ilmaista itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi. Ymmärtää sanattoman viestinnän osaksi jokapäiväistä kommunikointia. Osaa hankkia itsenäisesti työssään tarvitsemaa tietoa.

Taso 3

Osaa toimia luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, niin asiakaskohtaamisissa kuin yrityksen sisäisissä kommunikointi tilanteissa. Osaa sopeuta suullisessa ja kirjallisessa vuorovaikutustilanteessa huomioiden kohderyhmän, niin että viesti on selkeä ja ymmärrettävä. Hyödyntää sanatonta viestintää yhtenä keinona tulla ymmärretyksi. Soveltaa joustavasti eri viestintä kanavia, mahdollistaen tehokkaan viestinnän.

Taso 5

Osaa ratkaista vaikeita vuorovaikutus tilanteita eri osapuolia kunnioittavalla tavalla. Osaa analysoida vaativia kommunikointi tilanteita ja luoda tilanteisiin soveltuvia ratkaisumalleja. On asiantunteva ja vakuuttava kommunikoija. Luo suunnittelee työtään tukevaa viestintää. Osallistuu aktiivisesti yrityksen markkinointiviestinnän kehittämiseen ja toteuttamiseen. Edistää viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä muussa henkilöstössä.

6.1.5 Oman työn johtaminen

Taso 1

Asettaa työnsä lyhyen aikavälin tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista. Ottaa vastuun omista tekemisistään. Pyytää apua tarvittaessa. tietää yrityksen arvot ja toimii niiden mukaisesti ammattieettisiä periaatteita noudattaen.

Taso 3

Osaa organisoida ja priorisoida töitään tavoitteiden mukaisesti säilyttäen toimintakyvyn ylläpitävissäkin tilanteissa. Neuvottelee ja sopii asioista hyvissä ajoin työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Ottaa vastuuta yhteisistä tekemisistä. Kehittää jatkuvasti toimintaa.

Taso 5

Asettaa toiminnalleen pitkän aikavälin tavoitteita ja toimii tarkoituksen mukaisesti niiden saavuttamiseksi. Sietää epävarmuutta, kiirettä ja stressiä ja pystyy toimimaan tavoitteellisesti ja vastuuta ottaen vaikeissakin tilanteissa. Arvioi ja kehittää toimintaansa ja rohkaisee muita tekemään samoin. Edustaa yrityksen arvoja ja edistää toiminnallaan vision toteutumista.

6.1.6 Oppiminen ja ongelman ratkaisu

Taso 1

On valmis yllä pitämään osaamistaan. Soveltaa ohjeita ja käytäntöjä työssään. Osaa pyytää apua ja auttaa tarvittaessa.

Taso 3

Osaa arvioida kriittisesti osaamistaan ja kehittämistarpeitaan. Hyödyntää eri oppimistilanteet. Kykenee vertailemaan ja valitsemaan tilanteeseen sopivan menettely tavan. Kykenee itsenäisesti ratkaisemaan ongelmia. Oppii ja opiskelee jatkuvasti uutta ja soveltaa uusia tietoja työhönsä, näin kehittäen ammattiosaamistaan.

Taso 5

Antaa oman osaamisensa muiden käyttöön ja jakaa tietoja ja taitoja oma-aloitteisesti. Kannustaa muita oppimaan uutta. Hyödyntää osaamistaan uuden ideointiin ja työn kehittämiseen. Ennakoi tulevia ongelmia ja ehkäisee niiden syntymistä.

6.1.7 Ammatillinen liiketoiminta osaaminen

Taso 1

Myy tuotteet ja palvelut perustasolla. Osaa huolehtia asiakkaiden välittömistä tarpeista ja tunnistaa ne. Toimii asiakaspalvelu henkisesti joka tilanteessa.

Taso 3 (viranomaisvaatimus anniskeluravintolassa)

Vähintään yhden vuoden ravintola-alan opiskelu, jonka opetusohjelmaan on sisältänyt alkoholijuomien anniskelua sisältä työharjoittelu tai kahden vuoden pääsääntöinen työskentely anniskeluravintolassa ja ravitsemusalan oppilaitoksen todistus siitä, että henkilö osaa alkoholijuomien anniskelua koskevat säännökset.

Hallitsee yrityksen prosessit, tuotteet ja palvelut, sekä niihin liittyvän hinnoittelun erittäin hyvin.

Taso 5

Ehdottaa toimia prosessien ja toimintatapojen kehittämiseksi. Hallitsee riskien hallinnan. Analysoi tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta.

6.2 Työperheet

Työperheiden osaamistaso vaatimukset voidaan asettaa osaamisprofiileja hyödyntäen. Työperheellä tarkoitetaan henkilöstöä, joka on samoissa tehtävissä organisaatiossa.

Johdon työperheen vaatimustasoksi on määritelty kaikkien osaamisalueiden keskiarvoksi 4.5, mutta kenenkään yksittäisen johdon jäsenen osaamistason keskiarvo ei saa olla alle 3.

Tiimien työperheen keskiarvo vaatimus on 3, mutta ainoastaan kiire/kausityöntekijöillä voi osaamisalueiden keskiarvo olla alle 2.

Henkilöstölle asetetaan tavoitteet vuositasolla osaamisen kehittämiseen. Tavoitteita toteuttamalla henkilöstö lisää sekä omaa osaamistaan että yrityksen aineetonta pääomaa. Sen ansiosta, että arviointikriteerit on määritelty, on tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen mahdollista.

7 Asiakkuudet ja markkinointi

7.1 Asiakkuudet

Nykyään taloudessa asiakassuhteiden merkitys on suurempi kuin ennen. Innovaation ja toimintojen hallintaprosessit ovat edelleen tärkeitä strategian ja menestymisen kannalta, mutta informaatioteknologian kehitys on siirtänyt vallan tuottajilta asiakkaille. Tapahtumat käynnistyvät nyt asiakkaiden toimesta. Asiakkaat ovat ottaneet ohjat käsiinsä sen sijaan, että reagoisivat markkinointiin tai myyntipuheluihin.
(Norton & Kaplan 2003:119)

Asiakasprosessien tehtävänä on auttaa yritystä hankkimaan, säilyttämään ja vahvistamaan pitkäaikaisia, kannattavia asiakassuhteita. Asiakkuuksien kehittäminen koostuu neljästä prosessista. Nämä neljä prosessia ovat asiakkaiden valitseminen, uusien asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakassuhteiden valitseminen.

Asiakkaiden valitseminen: määritellä yrityksen tuotteille ja palveluille sopivat asiakassegmentit, laaditaan näille segmenteille sopiva arvolupaus ja luodaan brandi-imago, joka miellyttää näiden segmenttien asiakkaita.

Uusien asiakkaiden hankkiminen: arvolupaus viestitään markkinoille ja hankitaan potentiaalisia asiakkaita, joista pyritään myynnin avulla saamaan todellisia asiakkaita.

Asiakkaiden säilyttäminen: varmistetaan tuotteiden ja palveluiden laatu, ratkaistaan ongelmat ja varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys.

Asiakassuhteiden vahvistaminen: tutustutaan asiakkaisiin, vahvistetaan asiakassuhteita ja lisätään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaiskulutuksesta.
(Norton & Kaplan 2003:121)

7.1.1 Asiakkaan sitouttaminen kanta-asiakkuudella

Asiakassuhde voi vahvistua, jos asiakas kokee saavansa apua tiedon etsimiseen, tuotteen tai palvelun käyttöön ja kysymyksiin liittyvissä tilanteissa, pääsee keskustelemaan, kysymään ja antamaan palautetta, osallistuu tuotekehitykseen ja kokee tulevaisuuden huomioiksi ja muistetuksi. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen. 2006:36)

Koska ravintolan liikeidea pohjautuu asiakkaiden sitouttamiseen sähköisten palvelujen kautta ja asiakkaiden mahdollisuuteen vaikuttaa ravintolan toimintaan, ravintolan omilla web-sivuilla on erittäin suuri merkitys. Sivujen tarkoitus on saada asiakas käymään päivittäin sivuilla, sekä sitä kautta useammin myös ravintolassa. Kun asiakas valitsee anniskeluravintolaa, jossa aikoo viettää aikaansa, suurimmat vaikuttajat ovat muut siellä olevat ihmiset sekä paikan viihtyisyys. Kun asiakas pystyy vaikuttamaan ympäristöön ja kokee sen omakseen, hän viettää siellä helpommin enemmän aikaa. Websivut pyrkivät luomaan käyttäjien (asiakkaiden ja henkilökunnan) kesken yhteisöllisyyttä, joka siirtyy myös ravintolaympäristöön. Asiakas tulee silloin tapaamaan ravintolaan ihmisiä, joiden tietää olevan siellä.

Ravintolan VIP-asiakkaaksi voi pyrkiä täyttämällä kaavakkeen ravintolassa käydessään. Näin ravintolan työntekijät voivat kontrolloida VIP-asiakkuuksien jakoa. VIP-statusta ei siis saa kuka tahansa. Valituille VIP-asiakkaille lähetetään sähköpostiin tunnukset, joilla hän voi rekisteröityä ravintolan web-sivuilla. Ravintolassa täytettävässä kaavakkeessa pyydetään lupa tekstiviestien ja sähköpostien välityksellä toimivaan markkinointiin. Näin VIP-asiakas saa Web-sivujen kaikki palvelut käyttöönsä.

Asiakas haluaa sitoutumiselleen muutakin kuin digitaalista lisäarvoa. Ravintolassa on kampanjoita, jotka koskevat vain VIP-asiakkaita. Esimerkiksi ”juo kahvia/teetä niin paljon kuin haluat neljällä eurolla” tai ”tuo ravintolaan kaksi kaveriasi, saat drinkkilipun”.

Rekisteröitymisiä voidaan nopeuttaa palkitsemisella. Esimerkiksi kaikkien kesäkuussa rekisteröityneiden kesken arvotaan viisi drinkkilippua. Asiakkaan on mahdollista vaikuttaa oman VIP-korttinsa ulkonäköön. Hän voi esimerkiksi valita ravintolan web-sivuilla olevasta kuvagalleriasta kuvan korttiinsa.

7.1.2 Uusien asiakkaiden hankkiminen

Vaikein ja kallein asiakasprosessi on uusien asiakkaiden hankkiminen. Yritysten on viestittävä arvolupauksensa uudelle kohderyhmälle. Yritys voi solmia suhteen perustason tuotteella, joka voi olla ilmainen tai suurella alennuksella myytävä tuote. Parhaassa tapauksessa peruspaketti on niin edullinen, ettei asiakkaalle koidu riskiä sen hankkimisesta. Tuotteen on tarjottava asiakkaalle ratkaisu johonkin tärkeään ongelmaan. Jotta ostopäätöksen onnistuminen tekisi asiakkaaseen suuren vaikutuksen, tuotteen on oltava laadultaan virheetön. Asiakkaan ensimmäisessä hankinnassa ei saa olla vikoja eikä se saa olla epäkunnossa. Tuotteen toimivuutta voidaan lisätä ja täydentää lisätuotteilla ja -palveluilla, joilla asiakkaalle voidaan myydä myöhemmin (käyttäen asiakassuhteen vahvistamisprosesseja).
(Norton & Kaplan 2003:129)

7.2 Digitaalinen markkinointi

Digitaalisten kanavien avulla voidaan tehostaa yrityksen operatiivisia (liiketoiminta, viestintä, prosessit) ja strategisia (uudenlaisen arvon tuottaminen asiakkaille) tavoitteita. Siten digitaalisuus auttaa luomaan tiiviimpiä ja vuorovaikutteisempia asiakassuhteita. Digitaaliset kanavat tarjoavat vuorovaikutteisen mahdollisuuden asiakkaan kuunteluun ja tuotekehitykseen osallistumiseen sekä asiakaskohtaisen viestinnän, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Kaikki tämä lujittaa ja syventää asiakassuhdetta.
(Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen. 2006:34)

Kun tavoitteena on muuttaa markkinointi kertomisesta ja myymisestä kuuntelemiseksi, oppimiseksi ja auttamiseksi, markkinoijan ei enää kannata keskittyä miettimään, miten voisi uusien kanavien kautta lisätä kustannustehokkuutta suostutteluunsa. Sen sijaan markkinoijan tehtäväksi nousee asiakkaan auttaminen tuotteiden kanssa menestymisessä, yhteydessä olemiseen markkinoijaan ja muihin käyttäjiin sekä läsnä olemiseen ja apuna asiakkaiden elämässä.
”Asiakasresponsiiviset yritykset rakentavat arvoa asiakkailleen ratkomalla yksilöllisiä asiakastarpeita ja –ongelmia.”
(Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen. 2006:37)

7.3 Ravintolan web-sivujen rakenne

Kaavio 1
Ravintola web-sivujen sivukartta

Index

- Tapahtumat
- Ajankohtaista
- Äänestä
- Kilpailut
- Blogi
- Liity nyt
- Keskustelufoorumi

Minun ravintolani

- Oma profiili
- VIP-lehti
- Tilaa käyntimuistutus

Kaikkien ravintola

- Juomalistat ja hinnastot
- Kuvagalleria, Floobs
- Henkilökunta

Muuta

- Treffipalvelu
- Resptejä
- Testejä

Palaute

- Palautetta
- Kysymyksiä

Yhteystiedot

7.3.1 Etusivu (index)

Web-sivujen etusivulla kerrotaan ravintolan tapahtumista. Siellä on myös uutisia, tarjoustuotteiden esittelyä, kilpailuja, äänestyksiä, keskustelupalsta ja liittymisohjeet VIP-asiakkaaksi.

Tapahtumat kohdassa kerrotaan esimerkiksi ravintolan järjestämistä sinkkuilloista, live-esiintyjistä ja muusta ohjelmasta.

Esillä on kolme uusinta tapahtumaa. Kun tapahtuma on ohi, se siirtyy arkistoon, joka ei ole enää sivujen käyttäjien nähtävillä.

Ajankohtaista-osiossa voidaan kertoa esimerkiksi ravintolassa tapahtuvien projektien etenemisestä. Tällaisia projekteja voivat olla juomalistan uudistukset tai muutokset ravintolan ilmeessä. Uutisissa kerrotaan myös VIP-asiakkaiden tarjouksista ja sieltä löytyvät uusien työntekijöiden esittelyt.

Ravintolassa on aina yksi kilpailu käynnissä ja se löytyy etusivulta. Kilpailut osallistavat asiakkaat mukaan ravintolan toimintaan. Tätä kautta he pääsevät vaikuttamaan ravintolan sisustukseen tai drinkkilistaan. Kilpailun voittaja saa oman kädenjälkensä näkyviin.

Äänestykset toimivat samalla tavalla osallistavina kuin kilpailut. Asiakkaat voivat äänestää esimerkiksi omaa suosikkimusiikkiaan biisilistasta.

Äänestetyt musiikkikappaleet soitetaan sen päivän iltana kun kappaletta on äänestetty.

Etusivulla myös pyörii reaaliajassa artistien ja kappaleiden nimet, joita sillä hetkellä ravintolassa soitetaan.

Etusivulta löytyy linkki blogiin ja pari riviä viimeisimmästä kirjoituksesta. Blogiin kirjoittavat henkilökunta ja yhteistyökumppanit. Tätä kautta voidaan tarjota yhteistyökumppaneille näkyvyyttä sivuilla mainosten lisäksi. Myös sitoutuneimmat kanta-asiakkaat pääsevät vierailemaan blogin kirjoittajina.

Erilaiset foorumit aktivoivat ihmisiä osallistumaan web-sivujen sisällöntuotantoon. Keskustelupalsta käsittelee eri aiheita liittyen ravintolamaailmaan tai asiakkaiden kokemuksiin. Keskustelupalstalla voi myös ilmoittaa olevansa tulossa ravintolaan tiettyinä iltana.

Etusivulla löytyy suora linkki ohjeisiin, kuinka voi liittyä VIP-asiakkaaksi. VIP-asiakkaaksi ei kuitenkaan voi liittyä sähköisesti vaan se vaatii konkreettisen kaavakkeen täyttämisen ravintolassa. Kun kaavake on palautettu, asiakas saa rekisteröitymisohjeet web-sivuille. Kaavakkeessa kysytään myös lupaa tekstiviesti- ja sähköpostimarkkinointiin.

Kun sivulla on paljon erilaista asiaa ja linkkejä, visuaalisen ilmeen tulee olla selkeä ja rauhallinen.

7.3.2 Minun ravintolani –sivu

Minun ravintolani –alasivu on tarkoitettu vain VIP-asiakkaille ja sitä käyttääkseen täytyy asiakkaan kirjautua sisään käyttäjänimellä ja salasanalla.

Tälle sivulle asiakas voi luoda itselleen oman profiilin esimerkiksi ravintolan treffipalvelua varten. Profiiliin voi liittää itsestään haluamiaan asioita, kuten kuvia, henkilötietoja tai linkin esimerkiksi omalle Myspace-sivulle. Oman profiilin saa halutessaan näkyviin treffipalveluun, josta sen voi nähdä kuka tahansa sivujen käyttäjä. Vain VIP-käyttäjät voivat kommentoida toistensa profiileja. Oman profiilin alle voi myös poimia web-sivuilta itseä kiinnostavat linkit ja palvelut. Tällöin kaikki tarpeelliset asiat löytyvät heti kirjautumisen jälkeen eikä asiakkaan tarvitse lähteä etsimään kaikkea erikseen.

Ravintolan kanta-asiakaslehti ilmestyy vain VIP-alueelle, josta sen voi tilata omaan sähköpostiinsa.

Vip-asiakas voi tilata puhelimeensa käyntimuistutuksen tekstiviestinä vain yhdelle tietylle päivälle tai samalle päivälle viikottain.

7.3.3 Ravintola-sivu

Ravintola-sivulta löytyy faktatietoa yrityksestä. Täältä voi tarkistaa juomalistat ja hinnastot. Henkilökunta on esitelty näillä sivuilla, jokaisesta on kuva, etunimi ja pieni tarina. Jokaisella on myös oma sähköpostiosoitteensa, johon saa lähettää kommentteja tai ihailijapostia.

Ravintola-sivulla on ravintolan kuvagalleria, joka kasvatetaan kaikissa ravintolan tapahtumissa. Täältä löytyy linkki Floobs-sivuston kanavalle, joka on luotu ravintolaa varten. Ravintolassa olevista tapahtumista kuvataan videota reaaliaikaisesti kanavalle.

7.3.4 Muuta-sivu

Täältä sivulta löytyvät oheispalvelut, jotka eivät liity ravintolaan mutta tuovat sivustolle lisäarvoa.

Treffipalvelu, jossa voi katsella VIP-asiakkaiden luomia profiileja, löytyy myös täältä.

Sivuilta löytyy ravintolaelämään liittyviä testejä, tutkimustuloksia ja drinkkireseptejä.

7.3.5 Palaute-sivu

Tällä sivulla jokainen sivuilla kävijä voi antaa palautetta sähköistä lomaketta täyttäen. Lomakkeessa on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia vastausmahdollisuuksia. Lomakkeen pystyy lähettämään vaikka ei kaikkiin kohtiin olisikaan vastannut.

Vastaukset tallentuvat tietokantaan tai saapuvat sähköpostilaatikkoon joka on luotu palautteita varten.

Asiakkaiden aktivoimiseksi palautteen annosta luvataan jokin palkinto, kuten ilmainen soittoaani puhelimeen.

Tällä sivulla asiakkaat voivat myös tehdä kysymyksiä.

7.3.6 Yhteystiedot-sivu

Ravintolan osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero löytyvät täältä. Paikan voi katsoa myös linkin takana olevasta kartasta.

8 Sidosryhmät

Yrityksen ympäristössä ja yrityksen sisällä on ryhmiä, joiden jäsenillä on samantapaista mielenkiintoa yritystä kohtaan ja samanlaisia etuja valvottavanaan. Ryhmiltä yritys saa toimintaan tarvittavat panokset. Ryhmät odottavat antamistaan panoksista vastiketta. Yritys on näistä ryhmistä riippuvainen ja sidoksissa niihin, mistä syystä tällaisia pysyviä ryhmiä nimitetään sidosryhmiksi.

(Jokela & Anneberg 1995:194)

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan perusedellytys. Tänä menestyy yritys, joka valmistaa parhaiten kuluttajan tarpeita tyydyttäviä palveluja. Olkoon asiakkaiden määrä ja laatu mikä hyvänsä, asiakkaiden vaikuttavat määräävästi yrityksen aloittamiseen, toiminnan jatkuvuuteen ja kasvun edellytyksiin. Yrityksen vastike asiakkaille on hyvä palvelu ja tuotteet sekä sopiva hinta-laatusuhde.

Yritys saa alkunsa omistajien muodostamasta sidosryhmästä. Omistajat määrittävät yritykselle toiminta-ajatuksen ja sijoittavat pääomaa sen toteuttamiseksi. Omistajat osallistuvat yrityksen strategiseen johtamiseen ja kantavat sijoittamansa pääoman suuruisen riskin. Yrityksen vastike omistajille on osinkotuotto, arvonnousu ja omistajien mahdollinen työllistäminen.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstö vaikuttaa yrityksen toimintaan asiantuntemuksellaan. Henkilöstön työpanos keskittyy johonkin yrityksen operatiiviseen toimintoon. Yrityksen vastike henkilöstölle on palkka, sosiaaliedut, työsuhteen jatkuvuus ja bonuspalkkiot. Lisäksi yritys tarjoaa osallistumismahdollisuuden yrityksen ja työtyytyväisyyden kehittämiseen.

Tavarantoimittajat mahdollistavat yrityksen reaaliavirtojen säännöllisen toiminnan. Tavarantoimittajat mahdollisesti rahoittavat yrityksen toimintaa maksuehdoista riippuen. Yrityksen vastike tavarantoimittajille on maksu ja tavarantoimittajan tuotteen näkyvyyden lisääminen.

(Jokela & Anneberg 1995:195-200)

Yrityksille keskeisiä palveluntarjoajia ovat vuokranantaja, henkilöstön vuokraaja, tilitoimisto ja painotalo.

Pankki antaa panoksenaan yritykseen vierasta pääomaa lainoina ja maksuliikkeenhoitajana. Yrityksen vastike pankille on vieraasta pääomasta maksettu korko sekä maksuliikennepalveluista maksettavat palvelumaksut.

Kaupunki tarjoaa yrittämisen yleiset edellytykset. Yrityksen vastike kaupungille on verot, maksut, palvelut ja työllistäminen.

Vakuutusyhtiö tarjoaa ravintoloille vakuutukset niin materiaali, henkilö ja oikeusturvaa varten. Vakuutusyhtiöt ovat muodostaneet palveluista hyvin kattavia tuotekokonaisuuksia, mistä asiakkaan on helppo valita tarpeisiin sopiva.

Talouselämä toimii suureksi osaksi yritysten välisen kilpailun voimalla. Kilpailu pakottaa yrityksen kehittymään ja parantamaan toimintaansa. (Jokela & Anneberg 1995:195-200)

9 Toimiympäristö ja -ala

Asiantuntijat arvioivat Pirkanmaan T&E keskuksen julkaisussa Pirkanmaan kulutusrakenteen muutos vuoteen 2015 mennessä Pirkanmaan eri toimialojen liiketoimintapotentiaalia. Hotelli, kahvilat ja ravintolat omaavat hyvän liiketoimintapotentiaalin Pirkanmaalla ja erityisesti kerrostaloissa asuvat hyvin koulutetut Pirkanmaalaiset tulevat kasvavassa määrin käyttämään erilaisia kahvila ja ravintola palveluita.

Perustettavalle anniskeluravintolalle Pirkanmaan T&E keskuksen tutkimus antaa rohkaisevan kuvan Pirkanmaan kehityksestä. Kysyntä perustettavan yrityksen palveluille on kasvava ja näin ollen markkinarako on olemassa uusille yrityksille.

Taulukko 2.

Tulevaisuuden liiketoimintapotentiaalit Pirkanmaalla suuruusjärjestyksessä.

	<i>Arviopisteet</i>	<i>%-osuus</i>
Terveys	93	10,5
Kulttuuri ja vapaa-aika	89	10,0
Koulutus	87	9,8
Hotellit, kahvilat ja ravintolat	80	9,0
Asuminen ja energia	75	8,5
Tietoliikenne	75	8,5
Liikenne	72	8,1
Kodin kalusteet, koneet ja tarvikkeet	71	8,0
Muut tavarat ja palvelut	70	7,9
Elintarvikkeet ja alkoholittomat juomat	64	7,2
Vaatteet ja jalkineet	61	6,9
Alkoholijuomat ja tupakka	50	5,6
Yhteensä	887	

9.1 Toimialan tunnuslukuja

Suomen asiakastieto Oy:n kokoamien tilastojen avulla voidaan arvioida anniskeluravintolan taloudellista kannattavuutta ja liikevaihtoa. Yrityksen perustamisvaiheessa, kun ei ole tarkkaa tietoa tulevan yrityksen koosta tai kustannusrakenteesta voidaan tilastoja hyödyntämällä todeta toimialan kannattavuus ja asettaa realistiset tavoitteet ja odotukset perustettavalle yritykselle. Taulukkoa 3 hyödyntämällä yrityksen liiketoiminnallinen potentiaali voidaan todeta.

Kannattavuus, joka on yritystoiminnan perusedellytys, on alalla saavutettavissa tilastotiedon valossa. Perustettavalla yrityksellä tosin alkuinvestoineista ja asiakaskunnan hankkimisesta johtuen kannattavuus on todennäköisesti aluksi heikkoa.

Alan kilpailutilanteen haasteellisuudesta puolestaan kertoo alalla olevasta suuresta häiriö- ja konkurssiriskistä. Sadasta olut- ja drinkkibaarista 1,8 tekevät konkurssin vuosittain, kun kaikista Suomalaisista yrityksistä sadasta konkurssin tekee vain 0,8 yritystä vuosittain.
(Suomen asiakastieto Oy: ePortti [online 2.10.2007])

Taulukko 3

Vuosi	2006	2005	2004	2003	2002
Liikevaihto t EUR/henkilö	75,6	71,3	69,5	73,5	74,2
Liikevaihdon muutos %	0	-0,7	-1	2,6	4,4
Käyttökate %	10	10	10,8	10,1	10,1
Liikevoitto %	6	6,2	7,6	6,4	7,3
Sijoitetun PO:n tuotto %	21,2	18,1	23,6	19,7	21,3
Quick ratio	1	1	0,9	1	1,1
Current ratio	1,2	1,3	1,2	1,2	1,4
Omavaraisuusaste %	34,8	34,5	32,8	36,3	37

	Toimiala	Kaikki yritykset
Häiriöriski %	10	7,5
Konkurssiriski %	1,8	0,8

(Suomen asiakastieto Oy: ePortti [online 2.10.2007])

10 Yritysmuodot

10.1 Yleisimmät yritysmuodot

Aloittavan yrityksen on valittava liiketoiminnalleen yritysmuoto eli ne oikeudelliset raamit, joissa yritys toimii. Yritysmuotoja on viisi ja ne ryhmitellään yleensä kahteen ryhmään, henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiä ovat yksityisliike, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiä puolestaan ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2002:56)

Yksityinen toiminimi on yleisin toimintamuoto silloin, kun yrittäjä toimii yksin. Avoin- tai kommandiittiyhtiö sopii mm. tietyissä verotustilanteissa. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996:110)

Osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme henkilöä tai yhteisöä, joten se soveltuu myös pien- ja perheyriyten yhteisömuodoksi. Yritystoiminnan riski on pienempi kuin henkilöyhtiöissä, sillä vastuu yritystoiminnasta rajoittuu sijoitettuun pääomaan eli jäsen ei voi menettää kuin sijoittamansa osuusmaksun.

(Osuustoimintakeskus. [online] [13.10.2007].

www.osuustoimintakeskus.net/osuuskuntayrittajaksi/index.html)

Yleensä osakeyhtiöissä on mukana useita osakkeenomistajia. Haluttaessa yksikin henkilö voi omistaa kaikki yhtiön osakkeet.

Osakkeenomistajan taloudellinen vastuu rajoittuu hänen yhtiöön sijoittamansa osakepääoman määrään, ellei hän ole antanut muita henkilökohtaisia takauksia yhtiön puolesta.

(Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996:112-113)

Yritysmuodon valinnassa kannattaa arvioida tilannetta viiden ja kymmenen vuoden tähtäimellä. Yritysmuodoksi kannattaa valita yritykselle luonnollisin vaihtoehto. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996:111)

10.2 Yritysmuodon valinta

Yhtiömuodoksi valittiin osakeyhtiön, koska yhtiössä on osakkaana myös toinen yritys. Yrityksen perustajien toimintaan sijoittama varallisuus ei ole yhtä suuri. Osakeyhtiö on nimenomaan pääomien yhteenliittymä. Muut yhtiömuodot Suomessa perustuvat enemmän henkilöiden kuin pääomien yhteenliittymiin.

Osakeyhtiö antaa mahdollisuuden yrityksen omistajapohjan jatkuvalle elämiselle. Omistajapohjaa laajentamalla on osakeyhtiön suhteellisen helppoa hankkia oman pääoman ehtoista rahoitusta rahamarkkinoilta.

Kukin osakkeenomistaja vastaa yrityksen vastuista vain sijoittamallaan omaisuudella. Lisäksi osakeyhtiö on markkinoilla uskottavin ja luottamusta herättävin yhtiömuoto.

11 Rahoitusmuodot ja rahoitusmarkkinat

Rahoitus ei ole erillinen kysymys irrallaan yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta. Päinvastoin, yrityksen investointi ja rahoitus kysymykset kulkevat käsi kädessä. Periaatteessa yritystoiminta on hyvin helppoa: tehdään investointeja, tuottavat enemmän kuin niiden rahoittamisesta aiheutuu kustannuksia. Tällöin yritys tuottaa omistajilleen lisäarvoa.

Voidaan ajatella, että yrityksen rahoitus kysymykset jakautuvat kahteen osaan taseen mukaisesti. Ensinnäkin vastaavaa -puolen kysymykset liittyvät omaisuuden tuottoon; miten saada liiketoiminnalla omaisuudelle mahdollisimman hyvä tuotto. Toisaalta vastattavaa puolen kysymykset liittyvät hankittavan rahoituksen kustannuksiin; miten tehdä jako oman ja vieraan pääoman välillä. Yrityksen omaisuudelle saatava tuotto realisoituu vasta tulevaisuudessa, minkä vuoksi niihin liittyy epävarmuutta. Rahoittajat luonnollisesti huomioivat tämän epävarmuuden rahan hinnassa. Mitä epävarmempi investointi on kyseessä, sitä korkeampi on rahan kustannus, koska rahoittaja haluaa kompensaation ottamalleen riskille. (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen, Virtanen 2002:223-224)

Yrityksen pääoma jaotellaan tavallisesti omaksi ja vieraaksi pääomaksi. Omapääoma voi olla sijoitettua omaa pääomaa (esimerkiksi osakeyhtiön osakkeenomistajien osakepääoma ja ylikurssirahasto yhtiöön sijoittamaa omaa pääomaa) tai yrityksen sisäistä rahoitusta. Yrityksen sisäinen rahoitus kertyy yhtäältä tulorahoituksesta (jakamattomina voittovaroina) hallussapitovoitoista (varallisuuden arvonnousuna). Hallussapitovoitolla voi olla merkitystä realisointimahdollisuuden ja vakuuskäyttömahdollisuuden perusteella. Vieraan pääoman rahoituksella tarkoitetaan lainarahoitusta. (Leppiniemi 2002:68)

11.1 Osakeyhtiön rahoitus

Osakeyhtiö on pääomayhteisö, jolla on tavallisesti useita omistajia. Tosin lain mukaan yksikin henkilö voi perustaa ja omistaa osakeyhtiön. Osakeyhtiö vastaa omalla omaisuudellaan sitoumuksistaan. Omistajat eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön veloista. (Kivelä, Nordell 2003:70)

Osakeyhtiön voi perustaa vähintään yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeudellinen oikeushenkilö. Vähintään yhdellä perustajista tulee olla asuinpaikka tai oikeushenkilön osalta kotipaikka Euroopan talousalueella. Vajaavaltainen tai konkurssissa oleva ei voi perustaa yhtiötä. (Kivelä, Nordell 2003:72)

Olemme valinneet yhtiömuodoksi osakeyhtiön juuri sen mahdollistaman rahoitusvaihtoehdon vuoksi. Omistajia yrityksellämme on kolme, joista kaksi on luonnollisia henkilöitä ja yksi osakeyhtiö. Vastuun rajoittuminen sijoitettuun pääomaan ja mahdollisuudet jakaa omistus eri ehdoin, eri tahojen kesken, ovat ne painavimmat seikat, jotka puoltavat yhtiömuodon valintaa.

Omistajien sitoumuksista kertyy yhtiön peruspääoma eli osakepääoma. Sitä vastaan omaisuus muodostaa yhtiön perusvarallisuuden, joka yhdessä vuosien mittaan kertyneen varallisuuden kanssa on vastuussa yhtiön sitoumuksista. (Kivelä, Nordell 2003:70)

Sijoitettua omaa pääomaa ja vierasta pääomaa on saatavissa rahoitusmarkkinoilta. Rahoitusmarkkinat jaetaan tavanomaisesti rahamarkkinoiksi ja pääomamarkkinoiksi. Rahamarkkinoilta on saatavissa lyhytaikaisia vieraanpääoman sijoituksia. Lyhytaikaiseksi sanotaan enintään yhden vuodeksi tehtyä vieraan pääoman sijoitusta. (Leppiniemi 2002:70)

Osakepääoma on yleensä jaettu useaan osakkeeseen, joita kukin omistaja on hankkinut haluamansa määrän. Yhtiön konkurssissa osakkeenomistaja menettää ainoastaan osakkeisiin sijoittamansa rahamäärän, ellei hän erikseen ole sitoutunut vastuuseen yhtiön veloista. (Kivelä, Nordell 2003:70).

11.1.1 Venture Capital – yhtiöt

Venture capital -toimintaa kutsutaan myös pääomasijoitustoiminnaksi (private equity). Venture capital -yhtiöt toimivat kehitysyhtiöiden tapaan. Erona on se että ne eivät pyri osake-enemmistöön, vaan omistavat tavanomaisesti vähemmistöosuuksia niissä yrityksissä, joiden toimintaa ne pyrkivät kehittämään. Jotta venture capital -yhtiöt voisivat aikaansaada haluamansa kehityksen ja jotta niiden edut tulisivat turvatuiksi vähemmistö osakkuudesta huolimatta, ne tekevät kehitettävän yhtiön kanssa osakassopimuksen. Siinä sovitaan muun muassa hallinnoinnin järjestämisestä ja venture capital -yhtiölle maksettavista korvauksista. (Leppiniemi 2002:146)

Jos osakeyhtiöllä on määräysvalta toisessa kotimaisessa tai ulkomaisessa yhtiössä, edellinen on emoyhtiö ja jälkimmäinen tytäryhteisö.

Laissa tarkoitettu määräysvalta toisessa yhteisössä on pääsääntöisesti olemassa silloin, kun emoyhtiöllä on äänienemmistö yhteisössä tai oikeus nimittää enemmistö johdosta, esimerkiksi hallituksesta. (Kivelä, Nordell 2003:76)

Osakeyhtiön kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet. Tämä tarkoittaa käytännössä yleensä sitä että osake antaa omistajalleen yhden äänen yhtiökokouksessa ja muihin osakkeisiin nähden samanlaisen oikeuden yhtiön varoja jaettaessa.

Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että yhtiössä on tai voi olla oikeuksiltaan poikkeavia osakkeita. Tällaiset erilaiset osakkeet poikkeavat muista osakkeista joko äänimääränsä suhteen ai siinä, että ne tuottavat erilaisen oikeuden yhtiön varoja jaettaessa. Äänimäärän erilaistamiselle on määrätty katto: osakkeen äänimäärä ei saa olla suurempi kuin kaksikymmentä kertaa toisen osakkeen äänimäärä. (Kivelä, Nordell 2003:75)

11.2 Ravintolan oman pääoman muodostuminen

Yrityksen toiminnan aloittamisen edellytyksenä olevan oman pääoman hankkimiseksi perustettavalle yhtiölle luodaan omistus pohja, joka toimii oman pääomanehtoisena rahoittajana yhtiölle, muodostaen taseen vastattavaa puolen oman pääoman osuuden.

Koska yksi perustajista on mukana venture capital -yhtiö ominaisuudessa, on osakekantaa muodostaessa huomioitava tämä seikka. Tarkoituksena on välttää konsernirakenteen muodostuminen, kuitenkin valtaosa yhtiöön sijoitettavasta pääomasta tulee venture capital- yhtiöltä. Asia on ratkaistu muodostamalla yhtiölle kaksi osakesarjaa A- ja B-sarjan.

Yhtiön omistuspohja jakautuu seuraavasti: kumpikin luonnollinen henkilö merkitsevät A-sarjan osakkeita 10 kappaletta ja oikeudellinen henkilö (osakeyhtiö) merkitsee B-sarjan osakkeita 40 kappaletta. A-sarjan osakkeet tuottavat kolme ääntä per osake ja yhden oikeuden osinkoon, kun B-sarjan osakkeet tuottavat yhden äänen per osake ja kolme oikeutta osinkoon.

Toiminnan alkaessa liikkeelle on laskettu yhteensä 20 kappaletta A-sarjan osaketta ja 40 kappaletta B-sarjan osaketta. Nämä kuusikymmentä osaketta edustaa 100 % yhtiön äänistä, joita on yhteensä 100 ääntä. Luonnolliset henkilöt omaavat kumpainenkin 30 ääntä ja oikeudellinen henkilö omaa 40 ääntä.

Näin ollen kellään ei ole halussaan määränemmistöä äänistä. Osingon jako tilanteessa luonnolliset henkilöt saavat kumpainenkin yhden neljästoistaosan jaettavasta osingosta ja oikeudellinen henkilö saa kaksitoista neljästoistaosaa osingoista.

Osakkeiden merkinnän kautta suoritettava oman pääomanehtoinen sijoitus on erisuuruinen eri osakesarjoilla. Osakkeiden merkintä tapahtuu suhteella, eli yhden A-sarjan osakkeen merkintään oikeuttava sijoitus on 1,5-kertainen suhteessa B-sarjan osakkeen merkintään.

Normaalisti yritykset maksavat vuosittain omistajilleen osinkoa, jonka määrää tilikauden tuloksesta eli ns. voitonjakosuhte on Suomessa ollut tyypillisesti 30-50 prosenttia. Osinkona maksettava raha on luonnollisesti pois yrityksen kassasta ja pois omasta pääomasta. Osingonmaksun ylijäävä osa tilikaudenvoitosta kasvattaa yrityksen omaa pääomaa. (Leppiniemi 2002:70)

11.3 Vieras pääoma

11.3.1 Tilimuotoinen vieras pääoma

Tyypillisiä tilimuotoisia luottoja ovat pankki- ja vakuutusyhtiölainat. Tilimuotoiselle rahoitukselle on ominaista korollisuus ja vakuudellisuus. Vakuudellisuudesta tai ainakin vakuuden laadusta voidaan tinkiä erityisesti silloin, kun luotonantajana on erityisluottolaitos. (Leppiniemi 2002:86)

11.3.2 Korko

Korko voidaan sopia kiinteäksi koko luottosopimuksen ajaksi tai se voi olla vaihtuva. Vaihtuvakorkoisessa sopimuksessa sovitaan yleensä korkoperustaksi jokin viitekorko ja sopimuskohtainen marginaali. Jos viitekorko on esimerkiksi 5 % ja sopimuskohtainen marginaali 1,2 %, sopimuksen mukainen korko on näiden summa eli 6,2 %. (Leppiniemi 2002:90)

Vieraanpääoman hankkimiseksi yritys tulee hakemaan luottoa pankilta tililuoton muodossa. Tililuotto on joustava tapa rahoittaa yrityksen juoksevia kuluja, koska luotto on aina uudestaan käytettävissä sovittuun limiittiin asti. Kassanhallinnallisesti on tärkeää että rahavaroja on saatavilla, vaikka kassavirta olisi epätasainen. Koska luotosta maksettava korko määräytyy käytössä olevan luoton mukaan, yritys ei joudu maksamaan turhasta. Tililuotto tulee olemaan aluksi suurempi, eli noin kahden kuukauden juoksevat kulut kattava ja kassavirran tasaannuttua luotto limiittiä voidaan pienentää.

11.3.3 Yrityskiinnitys

Yrityskiinnityslain mukaan kaupparekisteriin merkitty elinkeinonharjoittaja voi kiinnittää elinkeinotoimintaan kuuluvan irtaimen omaisuutensa velan vakuudeksi luovuttamatta omaisuuden hallintaa. (Kivelä, Nordell 2002: 278)

11.3.4 Kiinnityksen kohde

Yrityskiinnitys koskee yrityksen kaikkea irtainta käyttö-, vaihto- ja rahoitusomaisuutta. Kiinnityksen kohteena ovat myös yritystoimintaan liittyvät oikeudet kuten esimerkiksi tavaramerkki-, toiminimi ja patenttioikeus sekä käyttö- ja vuokraoikeus.

Kiinnityksen piiriin kuuluu kaikki yrityksessä kiinnitystä vahvistaessa oleva ja sinne myöhemmin tuleva kiinnityskelpoinen omaisuus. Vastaavasti on säädetty luovutettaessa omaisuutta normaaliin liiketoimintaan kuuluvalla tavalla, panttioikeus luovutettuun omaisuuteen lakkaa. Kiinnitetyn omaisuuden koostumus muuttuu siten jatkuvasti. Tässä suhteessa yrityskiinnitys eroaa muista kiinnityksen muodoista.

Yrityskiinnityksen kohteena olevaa omaisuutta ei saa antaa pantiksi muulla tavalla. Tämä ei kuitenkaan koske arvopapereita eikä saatavia. (Kivelä, Nordell 2002: 278)

Tililuoton vakuudeksi tullaan hakemaan yrityskiinnitystä. Yrityksen kiinnityskelpoinen omaisuus on hankittu oman pääoman ehtoisella rahoituksella. Yrityksellä on siis tarjota vakuudet luotolle.

Lähteet

- Edu. Liiketoimintasuunnitelma. [online] [viitattu 13.10.2007].
www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=2&fail=alkava_yritys_toiminta_ajatuksen_ja_liikeidean_kehittaminen.htm
- Floobs. Tervetuloa Floobs-palveluun!. [online] [viitattu 14.6.2008].
www.floobs.com/index.html
- Jokela, Pia & Anneberg, Martti 1995. Yrittäjyys: ammatti ja tulevaisuus. Rovaniemi: Polarlehdet.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2003. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus: synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.
- Kinkki, Seppo; Hulkko, Pekka & Mäkinen, Irma 2001. Yritystoiminta. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, Juha; Leppiniemi, Jarmo; Puttonen, Vesa & Virtanen, Kalervo 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Leppiniemi, Jarmo 2002. Rahoitus. Vantaa: WSOY.
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: käsikirja liiketoiminnan laatimiseen. Helsinki: WSOY.
- Osuustoimintakeskus. Osuuskunta on moderni ja ihmisläheinen yritysmuoto. [online] [viitattu 13.10.2007].
www.osuustoimintakeskus.net/osuuskuntayrittajaksi/index.html
- Vanhala, Sinikka; Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Suomen asiakastieto Oy: ePortti. Tilasto. [online] [viitattu 2.10.2007]
Palvelu on maksullinen ja sivustolle pääsee ainoastaan sopimusasiakkaat.
- Wikipedia. Yrittäjyys. [online] [viitattu 13.10.2007]. fi.wikipedia.org/wiki/Yritt%C3%A4jyys